

Jenny Dantas Barbosa

Doutora em Administração pela Universidad Complutense de Madrid.
Professora da Universidade Federal de Sergipe na Graduação e na Pós-Graduação *latu e strictu sensu*. Consultora na área de Planejamento Estratégico e pesquisadora em Pequenas e Médias Empresas, Empreendedorismo e Turismo.
E-mail: jenny@infonet.com.br

Rivanda Meira Teixeira

Pós-Doutora em Turismo pela Bournemouth University, na Inglaterra, e em Gerenciamento de Pequenas Empresas do Setor Turístico pela Strathclyde University, na Escócia. Doutora em Administração pela Cranfield University, Inglaterra. Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe. Pesquisadora do CNPq.
E-mail: rivandateixeira@netdados.com.br

RESUMO

Este estudo analisa o comportamento estratégico adotado nas empresas industriais de pequeno e médio porte do Estado de Sergipe, nordeste do Brasil. Especificamente, busca identificar a missão e os objetivos das PMEs sergipanas, o ambiente empresarial, a influência da conjuntura econômico-financeira nas PMEs, o posicionamento dessas empresas no mercado, bem como suas possibilidades de crescimento. Foram entrevistados quarenta empresários ou diretores dessas empresas, selecionados de forma que se preservasse a relação existente entre as pequenas e médias e a representatividade de cada setor. Constatou-se que o empresário/empreendedor das PMEs sergipanas é quase sempre o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa e pelo processamento das informações oriundas do ambiente. Eles têm clareza do caminho a seguir, mas o percorrem de maneira assistemática, sem utilização dos conceitos básicos de formulação estratégica. As informações sobre o ambiente são escassas e os empresários só percebem as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão se processando. Reagem às mudanças introduzindo novas tecnologias, qualificando seus recursos humanos, melhorando a qualidade dos seus produtos e adotando preços competitivos.

Palavras-chave: Comportamento estratégico; Pequenas e médias empresas; Gestão estratégica.

ABSTRACT

The strategic planning adopted in small and medium sized industrial companies in Sergipe, a northeastern state of Brazil, is analyzed in this study. Identified specifically are their mission and objectives, the business environment, the influence of the economic environment on them and their market positioning as well as possibilities for growth. Forty businessmen or directors were interviewed from these companies, selected according to a proportional representation by size and activity in each sector. The conclusion is that the company businessman/entrepreneur is nearly always the person in charge of strategic behavior and of processing information concerning the environment. They are fully aware of the direction to be followed however their action is not systematic nor is it benefited by the basic concepts of strategy formulation. Information on the environment is scarce so that perception only takes place when changes are already underway. Reactions embrace the introduction of new technologies, training of human resources, improvement of product quality and adoption of competitive prices.

Key-words: Small and Medium Sized Industries; Business Strategy; Strategic Management.

1. INTRODUÇÃO

Dirigir estrategicamente uma empresa é uma atitude geral, que permite identificar a missão, os objetivos e as ações a ser empreendidas em uma organização, para fazê-la interagir com o ambiente de forma competitiva. Isso traz consigo, no processo de definição estratégica, a consideração não apenas do ambiente particular da empresa e de sua situação econômica, mas também das características do ambiente cultural e socioeconômico em que desenvolve suas atividades.

Possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa. Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso se deve à alta sensibilidade das PMEs às variações do mercado (PORTER, 1995, *apud* HAYASI, NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Dada a característica de simplicidade das pequenas empresas, identificada principalmente pela estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, torna-se importante para as PMEs estabelecer condições que favoreçam o pensamento estratégico, de forma que venham a possuir bases para competir em um ambiente de mudanças rápidas.

Estudos realizados na área demonstram que as PMEs formulam suas estratégias de acordo com a sua percepção das reações do mercado, adaptando os objetivos da empresa e sua estrutura funcional a ele. As PMEs centram sua atuação na criação de novos produtos e serviços, e suas estratégias implicam riscos quando tentam conquistar novos mercados.

Isso acontece porque, provavelmente pelo tamanho da empresa e por seus objetivos, a visão das PMEs é imediatista e as fronteiras do produto-mercado são pequenas e próximas o bastante do processo operacional da empresa, o que impede o empresário de prever eventos distantes de seu grupo estratégico. No caso específico dos pequenos e médios negócios, a formulação de estratégias servirá para definir caminhos que levem a empresa a determinar sua sobrevivência no mercado.

Diante desse contexto e estimuladas pela necessidade de ampliação dos estudos sobre estratégia, hoje reconhecidamente uma ferramenta gerencial imprescindível às empresas, as autoras

decidiram realizar este estudo, com o objetivo de analisar o comportamento estratégico adotado nas empresas industriais de pequeno e médio porte do Estado de Sergipe, nordeste do Brasil. Especificamente, esta pesquisa trata de identificar a missão e os objetivos das PMEs sergipanas, o ambiente empresarial e as mudanças ocorridas nos setores em que estão inseridas as empresas da amostra, a influência da conjuntura econômico-financeira nas PMEs, o posicionamento dessas empresas no mercado, as possibilidades de crescimento, bem como seus projetos de expansão e/ou diversificação do negócio.

2. PEQUENAS EMPRESAS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Pesquisas realizadas no Brasil, especificamente no Nordeste, sobre pequenas empresas são relativamente escassas e, na área de estratégia empresarial, começaram a surgir somente na última década. Cabe ressaltar estudo da produção científica sobre as pequenas e microempresas no Brasil nos últimos 20 anos, realizado por LIMA (2000). Esse trabalho foi feito com base em uma revisão de artigos publicados em periódicos da área de administração de empresas e nos anais dos Encontros Anuais da ANPAD entre 1980 e 2000, e inclui, entre os temas analisados, a Gestão Estratégica. Segundo esse autor, as pesquisas têm se voltado, nessa área, para a prática da gestão estratégica, incorporando os diversos aspectos funcionais da empresa, e o grande desafio é a compreensão da gestão estratégica por parte dos pequenos e microempresários.

PAULINO, BARBIERI, ABREU *et al.* (2001) seguiram a metodologia de LIMA (2000) e analisaram trabalhos apresentados nos encontros já referidos da ANPAD, no período de 1997 a 2000. Os dados revelam que a tendência brasileira dos estudos brasileiros no campo da estratégia é a de apontar o modelo conceitual de origem americana como principal norteador do pensamento e da prática estratégica empresarial nacional, o que é mostrado nas recentes pesquisas, estudos de caso ou estudos teóricos, e nas discussões realizadas na academia ou nas organizações brasileiras. Dentre esses modelos conceituais, o mais difundido, segundo os autores, é o da análise competitiva voltada para a estrutura da indústria e para a dinâmica da concorrência, com enfoque no mercado

onde a organização industrial se encontra. Foram observados, no período considerado, comparativamente, um interesse crescente nesses estudos e uma abertura a outros estudos estratégicos empresariais. De acordo com os autores, entre 1997 e 2000 ampliou-se o número de trabalhos apresentados sobre vantagem competitiva interna e sobre recursos, competências e atuação das empresas no mercado.

Outros estudos sobre planejamento estratégico nas PMEs foram relatados por HAYASI, NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO (1995); RIBEIRO (2001); ROSÁRIO e BARBOSA (1999), CANCELLIER (2001), entre outros. Autores como GIMENEZ (1997, 1998) apresentam modelos para a formulação de estratégias nas PMEs, ressaltando sempre as dificuldades de modelar o comportamento estratégico encontrado nessas empresas.

HAYASI, NAKAMURA e ESCRIVÃO FILHO (1995) consideram o processo de formulação de estratégias empresariais como uma forma de tornar uma pequena empresa competitiva no mercado. O processo de formulação é baseado no modelo de ANSOFF (1990), que utiliza a metodologia da observação participante. Os dados revelam a importância da análise organizacional, que enfoca a abordagem estratégica e a maneira pela qual esta possibilitou à empresa pesquisada uma compreensão mais acurada de suas disfunções organizacionais. Entretanto, segundo o autor, a proposta de planejamento estratégico de ANSOFF (1990) não expressa a realidade de planejamento e formulação de estratégias encontrada em PMEs, uma vez que na pequena empresa as relações são mais pessoais, não havendo necessidade de formalização de planos e esquemas, encontrada nas grandes corporações.

Gimenez, por sua vez, desenvolve trabalhos ligados à área de comportamento estratégico de dirigentes de PMEs. Em trabalho realizado no início da década de 90, GIMENEZ (1997) trata do comportamento estratégico dos dirigentes das pequenas empresas da indústria moveleira de Londrina, Paraná. O autor conclui que as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas não seguem nenhum padrão específico e que o comportamento destas é de reação-adaptação ao macroambiente da empresa, administrando apenas fatores operacionais internos à organização.

Em estudo subsequente, GIMENEZ (1997) tratou de aprofundar o conhecimento das escolhas estratégicas e do modo de aprendizagem dos dirigentes de PMEs. Utilizando o modelo de MILES e SNOW (1978), o autor define estratégia como uma posição competitiva no mercado e procura identificar, com o modelo apresentado, as estratégias competitivas adotadas pelos dirigentes de pequenas empresas do noroeste da Inglaterra. Conclui que os pequenos empresários dessa região percebem a concorrência de modo genérico, não a categorizando com base em detalhes específicos e características próprias das empresas da concorrência. Outra conclusão da pesquisa é que as escolhas estratégicas das empresas pesquisadas variam de acordo com o ambiente e o tipo da empresa, apresentando, no geral, as quatro características de estratégias empresariais abordadas por Miles e Snow.

Em 1998, GIMENEZ, PELISSON, KRUGER *et al.* validaram a aplicação do modelo de Miles e Snow para a observação de estratégias empresariais em pequenas empresas de Londrina, no Paraná. Comprovaram também que a estratégia classificada como reativa é a que apresenta a menor eficácia, comparativamente aos outros tipos de estratégias apresentados por esses autores.

ROSÁRIO (1999) também realizou estudo na área de formulação de estratégia nas PMEs, com o objetivo de analisar o processo de formulação de estratégias empresariais nas pequenas e médias empresas de óptica no Estado de Alagoas. Especificamente, tratou de identificar as características do empresário e das empresas do varejo de óptica, além da forma como essas organizações determinam seus objetivos e percebem o ambiente a sua volta. O trabalho aborda também o planejamento das operações dessas empresas e a utilização dos seus recursos competitivos. O autor observou o comportamento do mercado e as relações das ópticas com a concorrência por meio de entrevistas com 39 empresários de um universo de 85 ópticas existentes em Alagoas. Os resultados indicam que: a) modelos determinísticos de formulação de estratégias não representam a realidade da pequena e média empresa; b) as empresas de óptica não conseguem modelar uma estratégia de longo prazo; c) as organizações buscam uma equalização ótima de estoque/vendas, como ponto-chave para sua sobrevivência.

Mais recentemente, CANCELLIER (2001) desenvolveu estudo com a finalidade principal de entender o processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. Para tal, o autor descreveu o fenômeno no contexto em que ele ocorre e do qual faz parte, principalmente a partir da perspectiva dos dirigentes de pequenos empreendimentos. Foram entrevistados dirigentes de pequenas empresas catarinenses de diversos setores de atividades. As unidades pesquisadas demonstraram que realizam avaliações constantes do meio ambiente, procuram conciliar oportunidades de mercado com suas competências internas e se aproximam dos *stakeholders* considerados mais importantes no negócio. Os resultados indicaram um processo de formulação de estratégias mais complexo que os propostos pelos modelos reativo-intuitivos normalmente atribuídos aos pequenos empreendimentos.

RIBEIRO (2001) apresenta uma proposta de implementação da metodologia de planejamento estratégico em uma pequena empresa do setor de serviços. A autora chega à conclusão de que a elaboração do planejamento estratégico tem-se mostrado uma ferramenta útil no gerenciamento de empresas em geral. Mesmo observando que o empreendedor, ao decidir abrir um negócio, já possui em sua cabeça um certo plano, a autora salienta que “a elaboração das idéias através de um planejamento estratégico ajuda a focar com maior precisão os alvos a serem alcançados”. Sustenta que o método aplicado na implementação do planejamento estratégico é adequado, com algumas adaptações, às condições da pequena empresa.

Sobre as possibilidades de crescimento e de competitividade das micro e pequenas empresas do setor de confecção, VERSIANI e GASPAR (2000) realizaram pesquisa em 162 empresas do setor de confecção da região metropolitana de Belo Horizonte (MG), a qual descreve, com base em uma análise comparativa, o modelo de gestão das empresas, procurando identificar os fatores condicionantes de seu posicionamento no mercado e suas possibilidades de crescimento. Os resultados obtidos mostraram diferenças significativas entre as micro e as pequenas empresas, tanto no que se refere aos fatores de gestão como ao mercado. Comparando-se os dois estratos, percebe-se que o perfil dos dirigentes das pequenas empresas é mais qualificado, relativamente à formação acadêmica, e que os programas de modernização gerencial são

praticamente desconhecidos por ambos os segmentos. As microempresas apresentam mais mulheres como empresárias e, nas pequenas, há maior concentração de homens. À medida que a empresa cresce, há maior percepção sobre a importância da tecnologia, bem como do conhecimento e da adoção de programas de modernização.

Em Sergipe, não obstante a relevância dos pequenos e médios negócios para a economia do Estado, existem relativamente poucos estudos empíricos sobre o tema. Entre eles, destaca-se o de MELO, BARBOSA, TEIXEIRA *et al.* (1983), um estudo pioneiro sobre as pequenas e médias indústrias sergipanas, envolvendo as diversas áreas de gestão. Mais recentemente, TEIXEIRA e BARBOSA (2002) realizaram estudo, do qual este artigo faz parte, para aprofundar o enfoque nas tecnologias de gestão das PMEs sergipanas, abordando temas atuais.

3. ESTRUTURA DA PESQUISA

Para SELTZ, JAHODA, DEUTCH *et al.* (1974), existem basicamente três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e explicativos. Os exploratórios visam a familiarização com o fenômeno ou uma nova compreensão dele, frequentemente para poderem formular de forma mais precisa um problema ou criar novas hipóteses. Os estudos descritivos têm como objetivo primordial a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Os explicativos objetivam verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. Esses mesmos autores chamam a atenção para o fato de que, na prática, não se processa uma diferenciação tão nítida entre os vários tipos de estudos. GIL (1996) usa o mesmo argumento quando diz que algumas pesquisas, embora definidas como descritivas em razão de seus objetivos, acabam servindo para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. Ainda afirma que as pesquisas descritivas, juntamente com as exploratórias, são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Foi destacado que o objetivo deste estudo é analisar o comportamento estratégico adotado pelas

PMEs de Sergipe e, especificamente, identificar: a) a existência de missão e objetivos; b) o ambiente empresarial e as mudanças ocorridas nos setores em que estão inseridas as empresas da amostra; c) a influência da conjuntura econômico-financeira nas PMEs; d) o posicionamento dessas empresas no mercado estadual e regional; e) as possibilidades de crescimento, bem como seus projetos de expansão e/ou diversificação.

Este estudo pode ser considerado, portanto, tanto exploratório, pois aborda temas até aqui pouco estudados sobre as pequenas e médias empresas de Sergipe, quanto descritivo, pois descreve as diversas variáveis contidas no processo, estabelecendo relações entre elas.

À época do início do estudo, existiam no Estado de Sergipe aproximadamente cem pequenas e médias indústrias. A amostra selecionada compreendeu 50% desse universo. No entanto, por causa das dificuldades de acesso, foram efetivamente entrevistados quarenta empresários ou diretores dessas empresas. Procurou-se entrevistar as empresas de forma que se preservassem a relação existente entre as pequenas e médias e a representatividade de cada setor de atividade econômica.

O método de pesquisa escolhido foi o *survey* mediante entrevistas pessoais, que se tem revelado o mais eficiente para estudos dessa natureza. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, composto de perguntas fechadas e abertas, aplicado pelas próprias autoras. Os dados foram analisados com base numa combinação dos enfoques qualitativos e quantitativos. Procurou-se conhecer não apenas a frequência dos fenômenos, mas principalmente como e por que ocorrem. Os dados quantitativos foram analisados utilizando-se o pacote estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Os dados qualitativos mereceram um tratamento diferenciado, em que todas as respostas foram listadas e, a partir delas, procurou-se agrupar as informações com conteúdos semelhantes e diferentes, tentando-se descobrir os temas ou *patterns*.

4. O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS PMEs SERGIPANAS

4.1. Missão e objetivos

A missão representa a identidade e a personalidade da empresa no momento atual e no futuro, de um ponto de vista genérico; trata de recolher o fio condutor ou aglutinador das diferentes atividades da empresa; faz parte do seu sistema de valores e crenças, isto é, de sua cultura. Os autores estão de acordo em que as empresas com missão claramente definida são mais capazes de dirigir com eficácia suas múltiplas atividades.

Em poucas empresas da amostra a missão estava formalizada e exposta em locais estratégicos. Em outras, existia apenas “na cabeça” dos empresários e, em algumas, estes nem sequer conseguiam explicá-la. Alguns desses entrevistados confundiram missão com objetivos; nas respostas dadas, algumas definições foram comuns: gerar emprego, obter lucro, oferecer produto de qualidade.

As frases transcritas a seguir apontam as missões definidas pelos empresários:

Gerar emprego e proporcionar qualidade de vida aos empregados, e levar aos clientes um produto de qualidade.

Proporcionar aos associados a conscientização autogestionária e o contínuo desenvolvimento, buscando excelência na qualidade de produtos e serviços.

Foi perguntado àquelas empresas que explicitaram sua missão se esta era conhecida pelos empregados. A missão, conforme foi dito anteriormente, faz parte do sistema de valores e, ao mesmo tempo, influencia esse sistema. Por isso é importante que a missão seja conhecida por todos os membros da organização, uma vez que serve de elemento de identificação com a filosofia da empresa e de coesão entre todos os participantes. Elevado número de respostas positivas (52,0%) confirma que os empresários buscam compartilhar com os empregados os valores e crenças da empresa.

Quanto ao conhecimento da missão, as respostas esclareceram que este se dava mediante reuniões com empregados, atuação das comissões de fábrica, cartazes fixados na empresa ou no dia-a-dia, e pela

explicação, dos empresários aos empregados, da verdadeira missão do negócio.

Para que a empresa possa alcançar a sua missão ou propósito estratégico, é necessário desagregar esse objetivo maior em outros objetivos específicos, que respondam tanto aos objetivos globais da organização como aos individuais, perseguidos pelos seus diferentes integrantes.

ANSOFF (1990) apresenta três grandes grupos de objetivos: os objetivos econômicos, os objetivos não econômicos e responsabilidade e restrições. Nos objetivos econômicos estão contemplados os de curto prazo, os de longo prazo e a flexibilidade. Aqueles de curto prazo incluem a manutenção da taxa de rentabilidade e os investimentos. Já entre os objetivos de longo prazo podem-se distinguir a força competitiva externa e a eficiência interna. Quanto aos objetivos de flexibilidade, o autor considera que a empresa, independentemente do tamanho, tem que se preocupar com possíveis catástrofes e tentar colocar-se no caminho das inovações.

Entre os objetivos não econômicos encontram-se os relacionados com a instituição (valor da empresa no mercado, entrada na bolsa, máxima liquidez) e os relacionados com pessoas, nos quais se incluem a filantropia, o desenvolvimento da ética pessoal e profissional, a responsabilidade social e a reputação da empresa.

As responsabilidades e as restrições são aquelas determinadas pela influência que a sociedade exerce sobre a empresa, a exemplo da responsabilidade social.

Os objetivos encontrados nas PMEs sergipanas são: fabricar produtos de qualidade (25,0%), gerar emprego (15,0%), sobreviver (12,5%) e obter lucratividade (12,5%). Observa-se que existe uma preocupação dos empresários com os denominados objetivos econômicos, tais como crescimento e lucratividade; no entanto, os não econômicos, como contribuir para a geração de empregos, também foram mencionados.

4.2. Ambiente empresarial

A análise do ambiente empresarial é o ponto de partida para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuros. Esse ambiente pode ser genérico, operacional ou interno. O ambiente

genérico ou macro refere-se à conjuntura econômica, social e política. Já o ambiente específico ou operacional refere-se à parte do entorno mais próxima às atividades da empresa, isto é, aos setores ou ramos de atividade econômica a que a empresa pertence, tais como mercado, estrutura industrial e fornecedores. O ambiente interno é constituído pelas características organizacionais, tais como estrutura organizacional, recursos humanos, *marketing*, tecnologia, entre outras.

Um novo ambiente competitivo está surgindo, proporcionado não apenas pelos concorrentes tradicionais, em mercados tradicionais, mas principalmente pela desintegração das barreiras de acesso a mercados anteriormente protegidos.

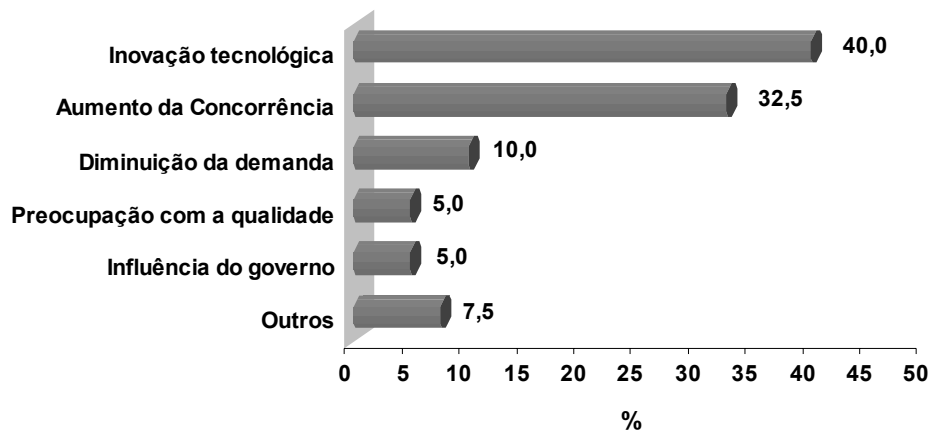
Para identificar as adaptações da PME ao novo ambiente empresarial, foram apresentadas aos empresários questões sobre os seguintes aspectos: mudanças ocorridas nas empresas nos últimos cinco anos e a reação das empresas a essas mudanças; forma pela qual a atual conjuntura econômica do país tem influenciado a empresa; conhecimento da posição da concorrência no Estado e na região; as percepções sobre as perspectivas de crescimento dessas empresas.

Quanto às mudanças ocorridas nos setores nos últimos cinco anos, lideram as inovações tecnológicas, segundo opinião de 40,0% dos empresários. Essas inovações consistem na aplicação da tecnologia a distintos aspectos da empresa, como produtos, serviços ou processos, para que se produza um efeito de novidade significativo.

Assim, costuma-se distinguir entre inovações radicais e inovações incrementais. As primeiras representam mudanças radicais, revolucionárias, tecnologicamente falando. As segundas correspondem a sucessivas mudanças incrementais em produtos e/ou processos já existentes.

Outra mudança sentida pelos empresários foi o aumento da concorrência. Dos respondentes, 32,5% afirmaram que a busca da competitividade é um dos grandes desafios das pequenas e médias indústrias. A figura 1 mostra, em termos percentuais, um resumo das mudanças sentidas pelos empresários.

Figura 1: Mudanças ocorridas segundo a percepção dos empresários



Os setores que mais se queixam dos concorrentes são os de calçados e o têxtil, segundo depoimentos de empresários: “No primeiro mandato de FHC, o Brasil importou muita coisa, sem a menor preocupação com a produtividade da indústria brasileira. Essa abertura foi mal dirigida e quem mais sofreu foi a indústria têxtil”.

A categoria “outras mudanças”, apontada por 7,5% das empresas, encontra-se atrelada às inovações tecnológicas e à concorrência. Trata-se da exigência das empresas de um novo perfil de empregados, mais preparados para as novas tecnologias, além da adoção de novos modelos gerenciais, entre os quais a terceirização.

De forma geral, as empresas estudadas têm reagido às mudanças ocorridas nos seus respectivos setores, principalmente adquirindo novas máquinas e equipamentos (35,0%), acrescentando a essa inovação tecnológica a qualificação dos seus recursos humanos (15,0%), melhorando a qualidade dos seus produtos e adotando preços competitivos (12,5%). Os depoimentos dos empresários permitem perceber que as empresas têm lutado para se manter *pari passu* com as modificações do ambiente:

A empresa tem tentado se colocar à frente das mudanças. Poucas empresas vão sobreviver. Em Sergipe, a indústria têxtil vai acabar por causa da atual estrutura econômica, principalmente pela dificuldade

de capital de investimento. A indústria têxtil está sobrevivendo às custas de máquinas velhas que compra de indústrias americanas e alemãs. O governo não tem dado grandes incentivos às empresas, dificultando sua sobrevivência.

Esse depoimento de um empresário sergipano é referendado pelo *International Institute for Management Development* (IMD), com sede na Suíça, que elaborou relatório sobre os 49 países mais competitivos do mundo, *ranking* em que Brasil ocupa a 31ª posição. Nesse relatório são ressaltados os pontos positivos e negativos do Brasil; dentre as debilidades do país, destacam-se “as leis brasileiras que criam tantas dificuldades para as empresas, que encarecem os produtos e os tornam menos competitivos” (VEJA, 2001).

4.3. Influência da conjuntura econômico-financeira nas PMEs

Uma das questões que identificam a influência do macroambiente diretamente na vida das empresas refere-se ao impacto da conjuntura econômico-financeira sobre as pequenas e médias indústrias. Os empresários entenderam que essa conjuntura era basicamente a da época em que o Plano Real foi instituído no país, em 1994, pelo então governo de Itamar Franco.

Para um percentual de empresários considerado significativo, essa conjuntura influenciou

negativamente na vida das empresas, principalmente naquelas indústrias que trabalham com matéria-prima importada, cujo preço oscila em função da taxa de câmbio. Se forem somados, os percentuais que perfazem os aspectos negativos alcançam 65,0%, enquanto 20,0% dos empresários afirmaram que a conjuntura não afetou as empresas e 15,0% consideraram a conjuntura benéfica para as indústrias.

Aqueles empresários que afirmaram que o Plano Real foi benéfico salientaram que a atual conjuntura tem influenciado positivamente no sentido de oferecer alternativas para as empresas permanecerem no mercado (estratégia de sobrevivência). O depoimento de um dos entrevistados, transcrito a seguir, confirma isso: “Nós vivíamos em um país onde os empresários estavam acostumados a especular. Hoje é fundamental ter competitividade”.

4.4. Concorrência

Os concorrentes constituem uma das cinco forças competitivas da indústria, de acordo com o modelo de PORTER (1992), e o conhecimento dos movimentos estratégicos de outras empresas que operam no setor pode proporcionar uma posição favorável ou desfavorável para a empresa. Essa

análise dos competidores permitirá à empresa elaborar um plano de ação para atender às necessidades do consumidor, diferente do elaborado pelos demais concorrentes.

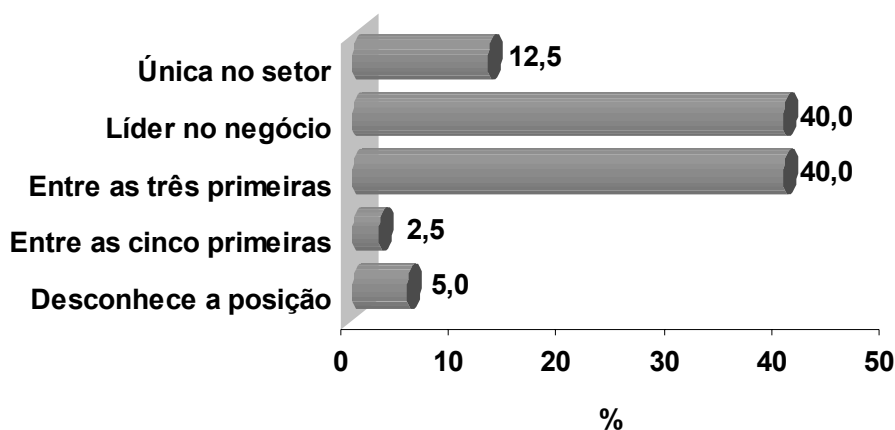
Constatou-se que a maior concorrência para as PMEs é representada por até duas empresas localizadas no Nordeste, o que significa que 57,1% das empresas analisadas têm seus concorrentes na região. Para 33,0% das empresas analisadas, os maiores concorrentes são as empresas localizadas nas regiões Sudeste e Sul. A concorrência com empresas sergipanas é relativamente pequena.

4.4.1. Posição no Estado

As empresas sergipanas conhecem a sua posição no mercado estadual, e essa posição parece ser muito boa para 80,0% delas, uma vez que 40,0% são líderes do setor e 40,0% encontram-se entre as três primeiras do seu ramo de atividade, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

Observou-se que a grande maioria das empresas pesquisadas atua no setor alimentício (20%), no de madeira/mobiliário (17,5%), têxtil (12,5%) e vestuário (12,5 %).

Figura 2: Posição das empresas no Estado



As estratégias que têm sido utilizadas para manter essa posição no Estado são a qualidade do produto, o atendimento e os preços competitivos. Sabe-se que a qualidade tem ocupado lugar

fundamental na grande guerra da competitividade. Os empresários estão percebendo que existe intensa competitividade nacional e internacional e que os mercados consumidores estão mais atentos e

exigentes de produtos e serviços de qualidade. Estão conscientes de que, se não oferecerem produtos de qualidade, simplesmente não sobreviverão nesse turbulento mercado, e de que a busca de qualidade e a conseqüente satisfação do cliente é um fator-chave de êxito dos seus negócios.

Investimentos em tecnologia, diferenciação e foco de atuação também foram ressaltados pelos empresários. Um deles comentou que a empresa entende atualmente o que é foco de atuação. Antes, vendia para todo o Nordeste e fragmentava a forma de atendimento. Hoje, concentra seus esforços de vendas em Sergipe, Bahia e Alagoas.

4.4.2. Posição no Nordeste

Com relação à posição das empresas no Nordeste a situação muda bastante, pois 60,0% das indústrias pesquisadas desconhecem sua posição. daquelas que a conhecem, 15,0% são líderes no negócio e pertencem aos setores de alimentos (carne resfriada, farinha de trigo, vinagre), indústria têxtil (indigo, brim e sarja) e confecções (roupas esportivas), produtos higiênicos (absorventes) e bebidas. Um significativo percentual de 25,0% das indústrias sergipanas está no rol das dez primeiras no Nordeste.

4.5. Possibilidades de crescimento para a Empresa

Os termos crescimento e desenvolvimento econômico, quando aplicados à empresa, significam que se produziram aumentos em quantidade e dimensão, assim como mudanças nas características econômicas internas. Esses aumentos podem se refletir nas seguintes variáveis: ativos, produção, vendas, benefícios, linhas de produtos, mercados, etc.

O crescimento de uma empresa sempre constituiu um dos itens fundamentais na definição de sua estratégia. Isso se deve a vários motivos. Em primeiro lugar, crescimento é interpretado como um sinal de saúde, vitalidade e fortaleza. As organizações empresariais, à medida que crescem, refletem uma progressão contínua e possibilidades de desenvolvimento futuro. Por outro lado, nas economias altamente dinâmicas o crescimento econômico constitui um dos pontos-chave de referência do sistema. Por isso, considerando-se o ambiente competitivo, as empresas têm de crescer a

uma taxa considerada razoável e desenvolver-se continuamente.

Constata-se que as empresas industriais sergipanas, de modo geral, são otimistas quanto ao futuro e vêem amplas possibilidades de crescimento. Os empresários reconhecem as dificuldades que enfrentam, mas percebem que podem superá-las. As razões para essa visão otimista de amplas possibilidades de crescimento para as suas empresas seriam: a existência de mercado, reduzido número de empresas em seu setor (no caso, de curtumes) ou o fato de seu produto ser substituto de outro. Exemplo disso é a fibra que está sendo utilizada como substituto de outro produto, a madeira. O comentário de um empresário traduz esse otimismo: “Se houvesse mudança no crédito, ou seja, maior facilidade para aquisição de máquinas, a produção aumentaria. Há mercado em outros Estados e a empresa não produz mais porque não tem capacidade de produção”.

Aqueles empresários (10,0%) que responderam que havia poucas possibilidades de crescimento para suas empresas afirmaram que o problema maior é a concorrência de produtos tanto nacionais quanto internacionais. E aqueles (17,0%) que responderam que havia possibilidades de crescimento com restrições apresentaram as seguintes razões: o crescimento da empresa acompanha o crescimento da população, a atual conjuntura não é animadora, é impossível fazer financiamento com a atual taxa de juros. O comentário de um empresário explicita bem essa situação: “O mercado já não quer tanto esse tipo de produto. No mundo, há 25,0% a mais de oferta de indigo do que de consumo. O indigo é de altíssima durabilidade”.

4.6. Projetos de expansão e/ou diversificação

Uma estratégia de crescimento pode visar tanto à expansão quanto à diversificação – em suas distintas modalidades –, e pode ser implantada por meio do desenvolvimento interno ou do crescimento externo.

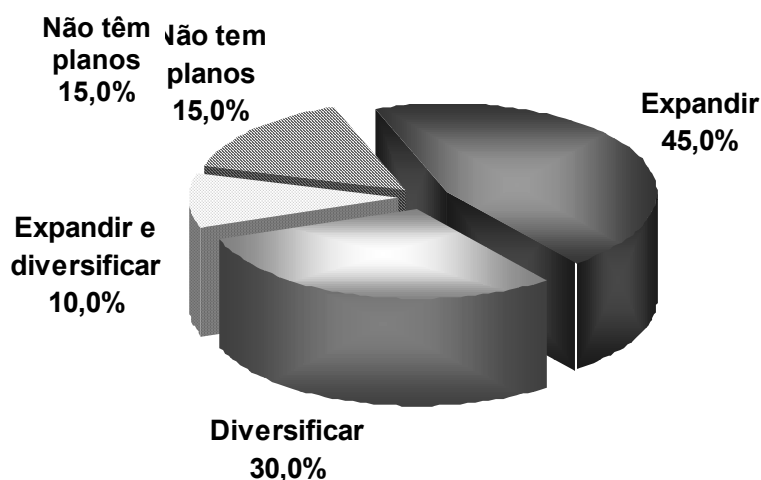
O crescimento interno é aquele que a empresa realiza mediante investimentos em sua própria estrutura, enquanto o crescimento externo resulta da aquisição, participação, associação ou controle de outras empresas ou unidades empresariais.

Esse tipo de crescimento pode modificar a estrutura da empresa e supõe a contratação de novos fatores produtivos, o que amplia, portanto, a capacidade produtiva da empresa. Essa estratégia de crescimento tem sido comum na maioria dos processos de desenvolvimento empresarial e é conhecida também como crescimento natural.

Já o crescimento externo se produz como consequência do controle de uma ou mais empresas em funcionamento, pela simples associação ou pela aquisição de todo ou parte de seu patrimônio.

As empresas sergipanas têm projeto de expansão e/ou diversificação de suas atividades. É o que foi comprovado em 85,0% das respostas, conforme visualizado na Figura 3. Elevado percentual dessas indústrias (45,0%) pensa em expandir, e significativo percentual delas (30%) cogita na diversificação de suas atividades. Os empresários estão conscientes de que, se quiserem permanecer no mercado, precisarão implementar novas estratégias de crescimento.

Figura 3: Estratégias de crescimento



4.7. Aquisição de novas tecnologias e métodos de gestão

Para identificar a forma pela qual a empresa adquire novos métodos de gestão e/ou novas tecnologias, foi perguntado aos empresários se eles costumam contratar serviços de consultoria. Constatou-se que 62,5% das empresas analisadas adotam esses serviços.

A contratação de serviços de consultoria apresenta significativa relação com a visão positiva que os empresários têm de seu negócio, uma vez que 51,0% dos que contratam serviços especializados para auxiliar na gestão de sua empresa vêem amplas possibilidades de crescimento.

Aquelas empresas que contrataram serviços de consultoria o fizeram nas áreas de informática, qualidade, contábil-financeira, custos e tributária.

Na área técnica, apenas as empresas do ramo têxtil contrataram empresas especializadas, geralmente oriundas do Estado de Minas Gerais. Somente uma empresa buscou serviços especializados na área de recursos humanos, especificamente para treinamento e motivação dos empregados. As empresas que não contrataram serviços de consultoria, geralmente pequenas, alegaram não o fazer por considerarem que o investimento é muito alto, ou seja, que os consultores cobram preços muito elevados. Outras afirmaram que não contratam mais os serviços de consultoria porque os resultados apresentados não foram satisfatórios.

A maioria das empresas de consultoria que prestam serviços para as indústrias analisadas é do mesmo Estado, mas os empresários também buscam empresas localizadas na Bahia, São Paulo e Minas Gerais. As empresas que pertencem a grupos contratam consultoria do próprio grupo e apenas

uma empresa costuma trazer consultor do exterior, em razão da especialização da área.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se, neste estudo, que o pensamento estratégico dos empresários em muito se assemelha à idéia de estratégia artesanal de MINZTBERG *apud* MINTZBERG e QUIN (1996) como forma reativa à oscilações do ambiente.

O empresário/empreendedor das PMEs sergipanas é, na maioria das vezes, o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa e também pelo processamento das informações oriundas do ambiente. Percebe-se que esses empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais, embora a visão estratégica, muitas vezes, não seja claramente anunciada. Os resultados deste estudo mostram que, a exemplo do que ocorre em outras empresas desse porte, a gestão destas se concentra nas mãos de empresários empreendedores – de cuja intuição, muitas vezes, depende o êxito ou fracasso da empresa –, que dedicam às pequenas crises cotidianas um tempo que deveria ser dedicado à formulação de estratégias.

As empresas, em geral, têm noção do caminho a seguir, mas o percorrem de maneira informal, pouco sistemática, utilizando insuficientemente os conceitos básicos de formulação estratégica, como missão, objetivos e análise do ambiente. Existe preocupação por parte dessas empresas em alcançar os objetivos econômicos e os não econômicos. As informações sobre o ambiente são escassas, limitando-se apenas ao ambiente local. As empresas conhecem sua posição no mercado estadual, que parece ser muito boa para a maioria delas, mas desconhecem sua posição no mercado regional.

Os empresários consideram que o macroambiente, principalmente a conjuntura econômico-financeira desde a implantação do Plano Real, influenciou negativamente na vida das empresas, especificamente naquelas indústrias que utilizam matéria-prima importada, cujo preço oscila em função da taxa de câmbio.

Os empresários só percebem as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão se processando, mas reagem a elas e buscam manter sua posição competitiva

introduzindo novas tecnologias, qualificando seus recursos humanos, melhorando a qualidade dos seus produtos e adotando preços competitivos. As PMEs sergipanas têm lutado para se manter *pari passu* com as modificações do ambiente. Não obstante as dificuldades que enfrentam, são otimistas quanto ao futuro, vêem amplas possibilidades de crescimento e acreditam que podem superar os entraves. Essa visão otimista é explicada pela existência de mercado, pelo reduzido número de empresas em seu setor ou pelo fato de seu produto estar sendo utilizado como substituto de outro produto. Têm planos para expandir e/ou diversificar suas atividades e estão conscientes da necessidade de adotar novos vetores de crescimento e/ou diversificação se quiserem permanecer no mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- CANCELLIER, E. P. de L. A Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIMENEZ, F. A. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21º, *Anais*. Rio das Pedras, RJ: ANPAD, 1997.
- _____.; PELISSON, C.; KRUGER G. S.; HAYASI, J. R. P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22º, *Anais*. Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.
- HAYASI, C. H.; NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e a pequena e média empresa. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 8º, *Anais*. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 1995.

- LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. *Revista de Estudos Organizacionais*, Maringá/PR: DAD/CSA/UEM, v. 1, n. 2, jul.-dez. 2000.
- MELO, G. F.; BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M.; REBOUÇAS, T. C. *As Pequenas e Médias Empresas Industriais Sergipanas*. Sergipe: UFS/SUDENE/SEBRAE, 1983.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy process: concepts, contexts and cases*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- PAULINO, A. D.; BARBIERI, J. C.; ABREU M. C.; FREITAS, J.; MORAIS, M. R. Organização e Estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RIBEIRO, A. C. E. *A implementação de uma metodologia de planejamento estratégico de uma pequena empresa*. Disponível em: <<http://produto2.pep.ufrj.br/abepro/enegep96/6/a6004.htm>>. Acesso em: 2001.
- ROSÁRIO, F. P. *Formulação de Estratégias empresariais: um estudo sobre as pequenas e médias empresas do varejo de óptica de Alagoas*. Dissertação (Mestrado em Administração). Alagoas: Universidade Federal de Alagoas, 1999.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH, M.; COOK, S. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Ed. EPU, 1974.
- TEIXEIRA, R. M.; BARBOSA, J. D. *Pequenas e Médias Indústrias de Sergipe: um diagnóstico de Gestão*. Aracaju: SEBRAE, 2002.
- VEJA. A vida sem patrão. São Paulo: Editora Abril, a. 34, n. 24, jun. 2001.
- VERSIANI, A. F.; GASPAR, R. M. Posicionamento e Crescimento de PMEs – Um estudo no Setor de Confecção da Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, *Anais*. Florianópolis, SC: ENANPAD, 2000.